

Metodologia 360° no Mercado de Trabalho Português: Facilitadores e Barreiras

Autores: Rita Mourão; Nelson Ramalho e Sandra Miranda

Resumo

A avaliação de desempenho assume centralidade na Psicologia Organizacional, possibilitando o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Smither, London & Reilly, 2005) e, consequentemente a eficácia organizacional (Aguinis, 2007). Contudo, quando realizada somente pela chefia, envolve limitações relacionadas com a subjetividade das suas apreciações (Caetano, 2008). Para colmatar tais limitações, torna-se pertinente uma abordagem à Metodologia 360°, pois esta abrange mais do que um avaliador (Brutus & Gorriti, 2005), permitindo controlar eventuais idiosincrasias dos mesmos (Smither et al., 2005).

O presente estudo, qualitativo e exploratório, visa o acesso às percepções de profissionais relativamente à aplicação da Metodologia 360° no Mercado de Trabalho Português. Realizaram-se quatro *Focus Group* que permitiram concluir a complexidade e relevância da Metodologia 360°, pois esta envolve inúmeros recursos, mas permite a participação activa de todos os actores organizacionais.

Introdução

Pertinência da Avaliação de Desempenho



(Bracken, Timmreck, Fleenor, Summers, 2001; Brutus & Gorriti, 2005; Caetano, 2008)

Quando a avaliação de desempenho é realizada somente pelo superior hierárquico (*i.e.*, Avaliação de Desempenho Tradicional) apresenta algumas limitações. Nesse sentido, urge a necessidade de ter em conta um outro sistema de gestão e de avaliação de desempenho que contorna essas mesmas limitações e que se designa por Metodologia 360° (Brutus & Gorriti, 2005). Tem vindo a considerar-se, de forma consensual, que os actores organizacionais que participam nesta metodologia de avaliação são: o próprio (auto-avaliação); os pares (colegas) e o supervisor/chefia (Bracken et al., 2001; Brutus & Brassard, 2005; Nowack, 2009).

Limitações da Avaliação de Desempenho Tradicional	Possíveis Elementos Facilitadores da Metodologia 360°	Eventuais Barreiras da Metodologia 360°
Falta de Confidencialidade (Caetano, 2008)	Assume Anonimato e Confidencialidade (Bracken et al., 2001)	Custos Temporais e Custos Monetários (Bracken et al., 2001)
Erros de Cotação (Caetano, 2008)	Maior Validade e menos Erros (Brutus & Gorriti, 2005)	Inflação de Auto-avaliações (McCarthy & Garavan, 2001)
Falta de Formação dos Avaliadores (Caetano, 2008)	Possibilidade de Formação dos Avaliadores (Bracken & Rose, 2011)	Reacções Negativas às Avaliações de Colegas (Gomes et al., 2008)

Objectivos do estudo -Explorar as representações de colaboradores com experiência profissional no que concerne à Metodologia 360°. Especificamente pretende-se compreender: O valor acrescentado percebido da Metodologia 360°, face à avaliação de desempenho tradicional; Quais os elementos facilitadores do acesso e da utilização dessa metodologia; Quais as barreiras ao acesso e aplicação da Metodologia 360°.

Método

Metodologia de Recolha de Dados e Participantes

- Investigação Qualitativa de Cariz exploratório.
- Amostra de conveniência de 7 homens (33,3%) e de 14 mulheres (66,7%) e com uma média de idades de 28,9 anos (DP = 9,2). A maioria dos participantes tinha nacionalidade Portuguesa (n = 18; 85,7%); encontrava-se numa situação laboral activa (n = 16; 76,2%); com menos de 5 anos de experiência profissional (n = 13; 61,9%) e com estudos pós-graduados (n = 11; 52,4%).

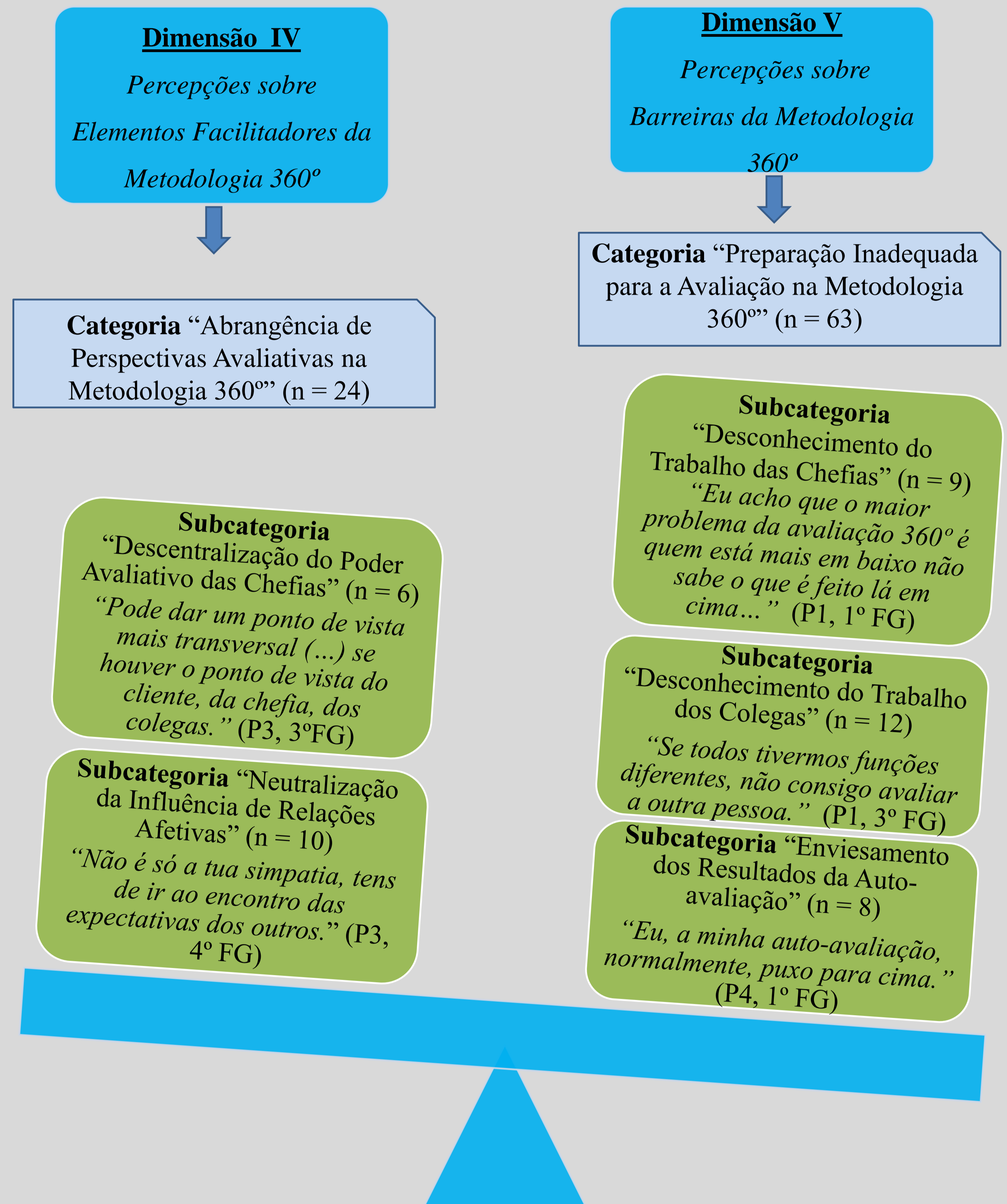
Técnica de Recolha de Dados

- Realização de 4 *Focus Group*/Grupos de Discussão Focalizada, com um total de 21 participantes.
- Sessões de Entrevistas de Grupo realizadas entre os meses de Janeiro e Fevereiro de 2012.
- Materiais Utilizados: Guião de *Focus Group* (pré-testado); questionário de identificação sócio-profissional dos participantes; consentimentos informados.
- Realização em ambiente neutro, com presença de moderadora e co-moderadora.

Metodologia de Análise de Dados e Critérios de Qualidade

- Desmontagem do discurso dos participantes em diferentes categorias = Análise de Conteúdo (Vala, 2005).
- Processo misto (*i.e.*, à priori e à posteriori), recorrendo-se ao programa informático Atlas.Ti.
- Carácter exaustivo e de exclusividade das categorias/subcategorias definidas; realização de “Acordo Inter-juízes” com índice de fidelidade de 76%.

Principais Resultados



Conclusão/Discussão

Discussão

Metodologia 360° mais fiável do que Avaliação de Desempenho Tradicional, permitindo:

- Diversidade de perspectivas;
- Descentralização do poder das chefias;
- Resolução de conflitos entre colegas.

Difícil aplicação em Portugal – Sugere-se que seja aplicada como um complemento à Avaliação de Desempenho Tradicional.

Implicações Teóricas e Práticas

- Valorizar boas práticas e modificar práticas menos positivas.
- Confirmação de Relevância da Metodologia 360° e obtenção de dados inovadores.
- Promover aplicação de sistemas de Avaliação de Desempenho e formação de colaboradores.

Limitações e Sugestões Futuras

- Amostra de Conveniência – Menos fiável e menos representativa.
- Participantes com experiência profissional reduzida.
- Estudos futuros: Participação de chefias e realização de técnica de “Grounded Theory” (verificar relações entre categorias).

Referências

- Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bracken, D., Timmreck, C., Fleenor, J., & Summers, (2001). 360-Degree Feedback From Another Angle. *Human Resource Management*, 40, 3-20.
- Bracken, D., & Rose, D. (2011). When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does? *Journal of Business Psychology*, 26, 183-192.
- Brutus, S., & Brassard, N. (2005). Un bilan de l'évaluation multisource. *Gestion*, 30, 24-30.
- Brutus, S., & Gorriti, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360°. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 235-252.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2001). 360 [degrees] feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25, 5-32.
- Nowack, K. (2009). Leveraging Multirater Feedback to Facilitate Successful Behavioral Change. *Consulting Psychology Journal*, 61, 280-297.
- Smither, J., London, M., & Reilly, R. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings. *Personnel Psychology*, 58, 33-66.
- Vala, J. (2005). A análise de conteúdo. In Silva, A. S., & Pinto, J. M. (13ª Ed.). *Metodologia das ciências sociais*. (101-128). Porto: Edições Afrontamento.